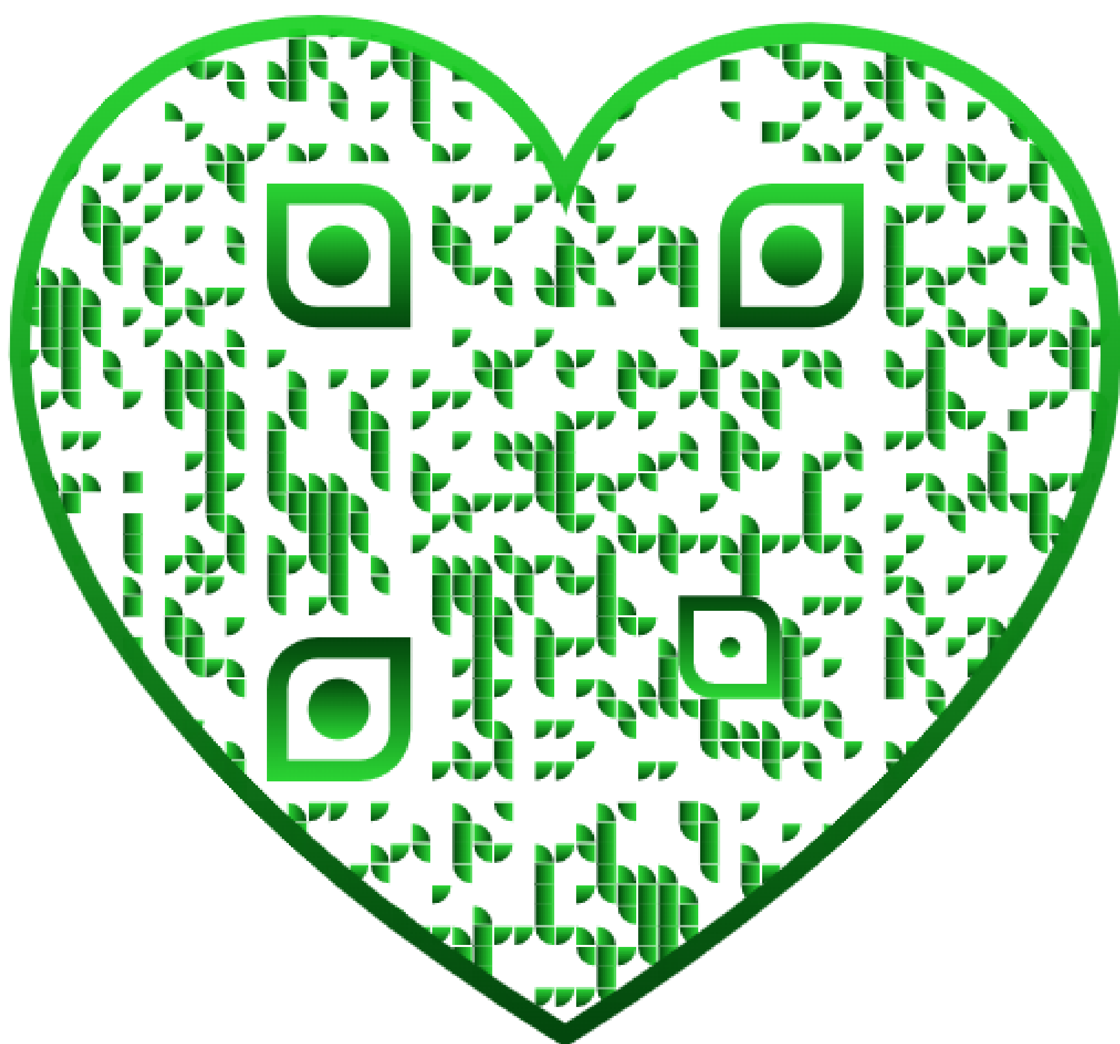
Missão

VISÃO

VALORES

O QUE SÃO E PARA QUE SERVEM?

Great Place To Work®



SUMÁRIO

Introdução

1. O que são?

1.1 Missão

1.2 Visão

1.3 Valores

2. Qual a importância da missão, visão e valores?

2.1 Na liderança e engajamento

2.2 Colaboração

2.3 Preservar a identidade

2.4 Definir práticas coerentes

2.5 Contratações melhores

3. Como definir missão, visão e valores organizacionais?

3.1 Envolver a liderança

3.2 Envolver os colaboradores

3.3 Comunicar e concretizar

Conclusão

Referências Bibliográficas

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

INTRODUÇÃO

De nada adianta ter o melhor e maior navio do mundo se não sabemos para onde iremos navegar com ele. O mesmo vale para a **gestão de uma empresa**: ter o propósito claro pode ser a chave para tirar o melhor valor do negócio, tanto para seus colaboradores quanto para os clientes.

Neste e-book, iremos ver como definir a missão, visão e valores organizacionais nos ajudam a construir empresas melhores – contanto, é claro, que isso não fiquem no papel. Porque, da mesma forma que não adianta aplicar uma pesquisa de clima se os resultados não forem compartilhados e transformados em planos de ação, não serve de nada definir esses três conceitos corporativos e apenas documentá-los, sem que, de fato, eles não sejam vivenciados pelos colaboradores.

Missão, visão e valores não são apenas palavras a serem emolduradas e penduradas nas paredes da empresa ou gravadas no crachá dos funcionários. São, na verdade, guias condutores do seu negócio, os quais devem orientar a todo momento suas decisões estratégicas. Vamos, então, aprender como fazer isso?

Boa leitura!

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

1. O QUE SÃO?

Embora as palavras do trio “missão, visão e valores” sejam comuns no nosso dia a dia, vale a pena parar e investigar o que cada uma quer dizer, de fato, para uma empresa.

1.1 Missão

> *“As organizações não são criadas a esmo.
> Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as
> organizações têm uma missão a cumprir. A missão
> representa a razão da existência de uma organização.
> Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a
> organização foi criada e para que ela deve servir.”*
>
> **Idalberto Chiavenato**[1]

A pergunta parece simples: por que sua empresa existe? Mas, para respondê-la, é necessário passar por uma importante reflexão. De acordo com Idalberto Chiavenato, autor brasileiro referência nas áreas de Administração e de Recursos Humanos, devemos responder a três perguntas:

- **Quem somos nós?**
- **O que fazemos?**
- **Por que fazemos o que fazemos?**

Essas questões dizem respeito aos objetivos mais básicos do negócio, que estão relacionados também às necessidades da sociedade, dos clientes e do próprio mercado. Mesmo sendo tão essenciais, esses objetivos podem acabar se perdendo de

1 Chiavenato, Idalberto. “Gestão de Pessoas – 3ª Edição”, Elsevier. 2010, p. 62

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

vista ao longo do tempo e resgatá-los é fundamental para a condução bem-sucedida do seu negócios. No final do dia, é a missão que dá sentido ao nosso trabalho e norteia nossas decisões

No Great Place to Work, por exemplo, a missão é "**Construir uma sociedade melhor transformando cada organização em um Great Place to Work For All**". Isso significa que acreditamos que, ao atuar em conjunto com as empresas na melhor gestão do clima organizacional, estamos também ajudando a transformar o mundo em um lugar melhor.

Essa missão orienta todas as atividades do GPTW: em seus trabalhos de consultoria, nas pesquisas e nas **certificações que promove**. Assim, a importância de se ganhar mais mercado fica clara, bem como a prioridade em garantir a qualidade nos serviços prestados. Afinal, para mudar as empresas para melhor, é necessário oferecer o suporte e os serviços que possibilitem tal transformação.

LEMBRE-SE

Uma boa missão não pode deixar dúvidas, nem causar desconforto. Ela deve representar um consenso da organização e ser algo possível. Senão, em vez de motivar e de unir uma equipe, ela pode desanimar e, na pior das hipóteses, passar a impressão de hipocrisia.Isso, claro, não quer dizer que ela não possa servir para impulsionar a empresa, muito pelo contrário! A missão do GPTW, por exemplo, é ambiciosa o suficiente para servir de inspiração, mas é também factível, algo que motiva e garante que as pessoas saibam o que buscar em seu dia a dia.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

1.2 Visão

> *Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. (...) O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso.*

Idalberto Chiavenato[2]

Talvez, entre os três termos, a visão seja o mais relacionado a um ideal. Definir a visão de uma empresa tem a ver, em parte, com como ela gostaria de se ver e ser vista. É aonde ela poderia chegar ao cumprir sua missão.

Assim, a visão expressa como a empresa quer se posicionar no mundo e no mercado e qual a identidade que ela quer assumir. Apesar de ser um ideal, ela não pode estar desconectada do dia a dia das pessoas da organização, nem de sua missão. Por isso, não basta elaborar uma frase bonita qualquer.

Em um **estudo**[3] feito na Austrália e na Tailândia, os pesquisadores, Gary Avery e Sooksan Kantabutra, da Universidade de Macquarie, na Austrália, analisaram a visão de empresas na região de Sidney e Bangkok para definir quais eram as características de uma boa visão. Eles chegaram às seguintes características fundamentais:

Conclusão: ela precisa ser fácil de comunicar e de lembrar – desse modo, ela será mais facilmente integrada na rotina das pessoas. Segundo os autores, não se deve gastar mais do que cinco minutos para explicar a visão.

2 Chiavenato, Idalberto. "Gestão de Pessoas – 3ª Edição", Elsevier. 2010, p. 65

3 Kantabutra, Sooksan; Avery, Gayle (2010). "The power of vision: statements that resonate" . *Journal of Business Strategy*.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

Orientação para o futuro: uma visão inspiradora não pode ser algo que se atinja uma única vez e se esgote – é algo constante, que guia a empresa em suas decisões no longo prazo.

Abstração: ela precisa dar margem para que as pessoas possam fazer interpretações individuais, de forma a assumir aquela visão como própria. Isso ajuda colaboradores de diferentes funções e até acionistas a se identificarem com ela.

Estabilidade: visões poderosas são estáveis – elas não flutuam de acordo com tendências, tecnologias do momento ou mudanças de mercado.

LEMBRE-SE

Além disso tudo, a visão serve para nortear os líderes da empresa. Conduzir uma liderança de forma verdadeira é impossível sem uma visão clara, um sonho que é comunicado, compartilhado e apoiado[4].

1.3 Valores

> *"Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual."*
>
> **Idalberto Chiavenato**[5]

Enquanto a missão e a visão têm mais a ver com a estratégia da empresa, os valores dizem respeito ao que a empresa tolera

4 Van Dijk, John (2016). Training and Qualification: Essentials of Leadership Development, in: Handbook of Human Resources Management, org. Zeuch, Matthias. Springer Reference.
5 Chiavenato, Idalberto. "Gestão de Pessoas – 3ª Edição", Elsevier. 2010, p. 64

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

– ou não – para que se cumpram seus objetivos. Uma atitude pode, por exemplo, ser muito eficiente em termos de negócio, mas não ser ética ou correta do ponto de vista dos valores.

Este é um dos quesitos em que mais podem ocorrer atritos entre o que é defendido pela empresa e o que acontece, de fato, na prática. Chiavenato[6] aponta que há casos de empresas que afirmam ter as pessoas em primeiro lugar como valor, mas, ao mesmo tempo, seus líderes insistem em horários rígidos e enxugamento de pessoal para cortar custos. Isso cria uma dissonância que pode ser muito prejudicial para o **clima da empresa**.

Os valores costumam partir de ideias básicas sobre o que importa para as pessoas de uma organização e qual é o comportamento esperado delas. É por isso que eles são considerados a base da cultura de uma empresa. Afinal, a forma como os colaboradores agem e se relacionam são guiadas por valores compartilhados por esses profissionais, quer estes valores estejam escritos em algum lugar ou não.

LEMBRE-SE

Os valores ajudam a traduzir o espírito da empresa e a identificar os comportamentos que mais condizem com a sua identidade. Ao mesmo tempo, cada decisão da empresa precisa respeitá-los para que tais valores continuem fazendo parte do dia a dia corporativo.

Resumindo:

MISSÃO: Por que a empresa existe?

VISÃO: O que a empresa quer ser e até onde quer chegar?

VALORES: Como ela fará isso? O que é importante para ela?

6 Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas, 3ª Edição, Elsevier, 2010.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

2. QUAL A IMPORTÂNCIA DA MISSÃO, VISÃO E VALORES?

Agora que já vimos o que representa cada um desses termos, vamos falar sobre como eles podem fazer a diferença em um negócio.

Um engano é achar que somente grandes corporações devem se preocupar com sua missão, visão e valores. “Esse tripé é, na verdade, uma bússola que orienta toda a estratégia da empresa, independentemente do seu tamanho”, diz Daniela Diniz, diretora do GPTW e jornalista especializada em negócios e gestão de RH. Diante das flutuações constantes do mercado, ter claro qual a razão da empresa existir e até onde ela quer chegar é a base onde ela pode se apoiar para tomar suas decisões de forma coerente e inteligente.

A falta disso pode fazer com que as ações de uma organização sejam muito reativas – ou seja, apenas respondendo aos momentos do mercado, sem de fato conduzi-las rumo a um objetivo. “Sem ter isso claro e de forma genuína, a empresa apenas tenta sobreviver”, diz Denise Fleck, especialista em gestão e professora da COPPEAD/UFRJ. Na prática, isso pode representar desperdício de recursos e tempo com iniciativas que pouco vão agregar ao negócio a longo prazo, além da falta de um direcionador no processo decisório.

É por isso que a missão, visão e valores não podem ficar somente na mão do RH ou da liderança . Quando bem definidos, eles fazem parte do dia a dia de todos. A seguir, veremos alguns exemplos de como eles podem contribuir com o negócio.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

2.1 Na liderança e engajamento

Quando os líderes sabem aonde querem chegar e o que precisam para isso, eles mesmos ficam mais motivados. Afinal, liderar implica em conduzir – se a pessoa não sabe para onde vai nem porquê, inspirar os demais a dar o seu melhor pode se tornar muito complicado. Uma liderança que se preocupa em reafirmar o propósito da empresa é mais eficiente porque não **irá deixar o objetivo da organização se perder de vista**.

Como falamos antes, a missão e visão trazem sentido ao dia a dia da empresa – e isso tem um ganho enorme. "Quando sua missão está bastante conectada ao propósito dos funcionários, eles são muito mais engajados e vão querer atingir o melhor resultado e atender melhor os clientes", diz Cinthia Santini, consultora do GPTW. "É um diferencial como **marca empregadora**."

2.2 Colaboração

Uma causa em comum ajuda a agregar esforços, em vez de alimentar uma competição nociva. Se a missão da empresa e sua visão estão claras, fica mais fácil entender como cada um pode contribuir e se destacar sem, para isso, prejudicar os demais.

Afinal, cada função existente na empresa deriva, de alguma forma, de sua missão: todos são importantes e devem trabalhar juntos para alcançá-la[7]. É do interesse de todos, portanto, que cada um possa se destacar e fazer seu melhor.

2.3 Preservar a identidade

Uma preocupação entre **empresas menores ou de gestão mais familiar** é a perda da identidade com o crescimento do negócio. Quando ela consegue enxergar com clareza o que a faz ser do jeito que é, ela pode conectar isso à estratégia sem

7 Van Dijk, John (2016). Training and Qualification: Essentials of Leadership Development, in: Handbook of Human Resources Management, org. Zeuch, Matthias. Springer Reference.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

deturpar seus princípios. “Se o seu valor é respeito ao cliente, você leva em extrema consideração esse valor antes de lançar o produto ou serviço que você está oferecendo”, diz Denise Fleck. “Se você entende que é preciso respeitar e desenvolver pessoas, você vai aceitar contratar pessoas inexperientes e desenvolvê-las porque isso faz parte dos valores”.

Uma empresa familiar, por exemplo, não precisa abdicar de sua característica familiar ao se profissionalizar porque isso também pode ser um valor, segundo Denise. Esse perfil de negócio costuma apresentar, por exemplo, uma visão de continuidade ao longo do tempo oriundo do objetivo de deixar esse legado para as próximas gerações – e essa característica pode ser muito positiva.

2.4 Definir práticas coerentes

O conjunto de missão, visão e valores permite **desenhar as práticas de gestão** de forma mais eficiente e coerente. É comum muitos negócios adotarem ferramentas como avaliação de desempenho, por exemplo, sem uma reflexão de como elas se casam com seu contexto. Simplesmente adotar práticas que são tendência no mercado não garante, no entanto, que elas irão trazer benefícios para sua empresa.

Por outro lado, se elas forem escolhidas e desenhadas tendo como guia o que motiva a empresa, elas poderão, de fato, agregar na estratégia e no dia a dia dos colaboradores. “Uma prática de reconhecimento por exemplo, pode ir além da meta e premiar comportamentos que correspondem aos valores da empresa”, diz Cinthia, do GPTW.

2.5 Contratações melhores

Um dos maiores desafios para as empresas hoje é **contratar as pessoas certas**. Uma contratação mal feita é cara, inclusive em termos de clima, uma vez que trazer profis-

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

sionais que não casam com o perfil da empresa pode causar atritos nas equipes. Mais do que isso: pode impactar negativamente a relação com os clientes e fornecedores, já que as pessoas da empresa são sua principal interface com eles. Por isso, é fundamental que haja uma identificação entre os colaboradores e o negócio. “Quando você conhece bem seus valores e tem isso definido, fica muito fácil identificar os profissionais que podem fazer parte do seu time”, diz Daniela Diniz. “Especialmente quando essa empresa começa a crescer e precisa contratar mais pessoas rapidamente. Sem os valores definidos, o risco de colocar dentro de casa profissionais que não compactuam da mesma cultura é enorme.”

Esses são apenas alguns exemplos para mostrar como, na realidade, a missão, visão e valores têm a ver com **tudo** que a empresa faz. Fica claro que não basta escrever algumas palavras em um papel e pendurar na sala de reunião – e é sobre isso que vamos falar no próximo capítulo.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

3. COMO DEFINIR MISSÃO, VISÃO E VALORES?

Tudo que falamos neste e-book a respeito da missão, visão e valores organizacionais só vale se eles forem, de fato, a realidade da empresa. “Isso não pode ser um exercício de ficção”, diz Denise Fleck. “Não é uma lista que você preenche e pronto, está feito; precisa ser fruto de uma reflexão”.

Tampouco se trata de uma receita de bolo – cada empresa precisa passar por esse processo da sua maneira e chegar ao resultado que mais faz sentido para sua realidade. Mas há algumas etapas que podem ajudar nessa caminhada:

3.1 Envolver a liderança

A alta liderança da empresa precisa estar envolvida para que isso funcione. “A liderança precisa entender o objetivo desse processo e conseguir definir qual a visão do negócio, que está na mão dela”, diz Cinthia. O objetivo aqui não é necessariamente chegar a uma conclusão definitiva, mas dar partida na reflexão e engajá-los nesses temas. Segundo Cinthia, isso pode ser feito com uma agenda de encontros, desde que a iniciativa tenha o envolvimento não só do RH, mas principalmente dos líderes.

Nessas conversas, é interessante voltar à definição de cada um dos termos e ter uma discussão sincera no sentido de ***entender*** como a empresa funciona e qual a sua identidade e missão.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

3.2 Envolver os colaboradores

Em seguida, é importante incluir os colaboradores na conversa. Eles podem ser convidados para uma série de encontros nos quais se poderão discutir o que já foi trazido pelos líderes na primeira reflexão. Esse é um exercício que deve ajudar a descobrir qual é a cultura de fato da empresa e quais são os valores que realmente movem as pessoas. "O ideal é juntar o time para um grande brainstorm e ir afinando os conceitos até se chegar ao resumo perfeito, adequado para aquele negócio e, principalmente, para aquelas pessoas", diz Daniela, do GPTW. Ou seja, não adianta a liderança escolher valores bonitos, mas que em nada condizem com a realidade.

A tarefa não é simples: é preciso ter um olhar crítico e ser capaz de fazer uma análise das pessoas de uma empresa. Nessa etapa, ferramentas como a **pesquisa de clima** podem ser de grande ajuda, inclusive para ver o quanto a empresa está sabendo reproduzir o que ela mesma defende. "Na pesquisa, a gente consegue captar muito da realidade dos comportamentos no trabalho", diz Cinthia. "Temos visto que essa questão do desalinhamento entre pessoas e práticas é muito forte, e que a pesquisa ajuda a mapear e diagnosticar os valores reais."

NA PRÁTICA

Quando todos são convidados a participar desse processo, as chances de que o resultado seja de fato compartilhado e defendido por todos são muito maiores. A Ticket, empresa global de benefícios, quando resolveu renovar sua identidade, pensou em várias estratégias para incluir os colaboradores. Foi feito um processo interno com oito lideranças e 242 colaboradores, que puderam dar sua opinião sobre o novo posicionamento. Além disso, a Ticket ouviu o público externo e especialistas. Isso garantiu mais alinhamento e aceitação da nova identidade, que foi divulgada em um grande evento com toda a empresa.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

3.3 Comunicar e concretizar

Uma vez definidos a missão, visão e valores da empresa, **é preciso saber comunicá-los** e reforçá-los. Eles não podem ser esquecidos ou deixados apenas em um quadro na parede. Assim, além de uma primeira divulgação que atinja toda a empresa, é preciso mantê-los em pauta ao longo do tempo nas comunicações corporativas. Eles também podem ser reforçados nas reuniões, nos boletins informativos e nos eventos internos.

NA PRÁTICA

Na farmacêutica Bristol-Meyers Squibb, a campanha interna "Por quem você está trabalhando?" incentiva e reforça o propósito da empresa. Pacientes são convidados às reuniões para contar suas histórias. No lançamento de cada produto, a jornada de um paciente é levada em conta para humanizar o processo. Além disso, os colaboradores participaram de gincanas, quizzes e palestras que ajudam a reforçar o porquê do seu trabalho na empresa.

A missão, visão e valores precisam se refletir nas práticas da empresa. Na hora de premiar um colaborador, por exemplo, podem-se usar a missão, visão e valores como critérios. Isso também vale no momento de desenhar critérios de promoção interna, de treinamentos e de recrutamento e seleção. Até o próprio espaço da organização pode refletir seus valores.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

NA PRÁTICA

Na Mars Brasil, empresa do setor de alimentos, um dos valores é o senso de comunidade, sem privilégios decorrentes da hierarquia. A ideia é que todos possam conversar entre si e trocar informações sem diferença no tratamento. Para traduzir isso, os espaços da empresa são abertos, sem salas fechadas, a não ser as de reunião, que podem ser reservadas por qualquer associado (como os colaboradores são chamados). Assim, todos os níveis hierárquicos estão acessíveis, mesmo presidentes, diretores e outros líderes, sem barreiras físicas. Essa é uma das maneiras pelas quais a empresa reforça um de seus valores mais importantes.



Mars: no escritório estilo open space, os colaboradores podem levar os pets para o trabalho

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

CONCLUSÃO

Ao longo da leitura deste e-book, aprendemos que a missão, visão e valores, juntos, compõem o alicerce de uma empresa e de sua estratégia. Por isso, é necessário investir tempo e energia para entender como definir cada um dos termos, visando a construção de uma base sólida para o seu negócio e de uma diretriz para todos os colaboradores.

No entanto, ainda que esses três elementos sejam o fundamento de tudo, é preciso fazer uma ressalva: missão, visão e valores também podem mudar. Embora carreguem consigo uma noção de longo prazo, eles estão sujeitos às mudanças seja por um redirecionamento do negócio, seja por uma alteração no catálogo de produtos ou serviços, seja pela transformação do mundo dos negócios (como o advindo da ainda tão comentada **Era Digital**)... Enfim, podem existir diferentes motivos para uma revisão desses conceitos e de como eles se alinham tanto com a realidade do mercado quanto da empresa. Às vezes, alguns ajustes se tornam necessários.

O importante é sempre conduzir tal processo levando em conta os conselhos deixados nos capítulos anteriores. Definir a missão, visão e valores é algo sério que, de forma alguma, deve se basear em um modismo corporativo ou em uma preferência pessoal da liderança. Que, no desenho desse documento, exista coerência e uma reflexão séria. Só assim, a missão, visão e valores poderão contribuir para o sucesso do seu negócio.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, Idalberto. “Gestão de Pessoas – 3ª Edição”. Bauru: Elsevier. 2010
- Iorio, C. S. Manual de Administração de Pessoal. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.
- Kantabutra, Sooksan; Avery, Gayle. “**The power of vision: statements that resonate**” . Journal of Business Strategy. 2010
- Zeuch, Matthias (org). “Handbook of Human Resources Management”. Berlim; Springer Reference, 2016.

Copyright ©2019 Great Place to Work® Institute, Inc. All Rights Reserved



CERTIFICAÇÃO
CONSULTORIA
LIDERANÇA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



relacionamento@gptw.com.br
11 3093-7777
www.gptw.com.br



Great
Place
To
Work®